

Y 旅游公司绩效考核改进研究

李晟

指导教师：林晓松
助理教授

厦门大学

学校编码：10384

学 号：17920111150771

分类号_____密级_____

UDC_____



厦 门 大 学

硕 士 学 位 论 文

Y 旅游公司绩效考核改进研究

A Research on the Improvement of
Travel Company Y Performance Appraisal

李 晟

指导教师姓名：林晓松助理教授

专 业 名 称：工商管理(MBA)

论文提交日期：2014 年 4 月

论文答辩时间：2014 年 5 月

学位授予日期：2014 年 月

答辩委员会主席：_____

评 阅 人：_____

2014 年 4 月

厦门大学学位论文原创性声明

本人呈交的学位论文是本人在导师指导下，独立完成的研究成果。本人在论文写作中参考其他个人或集体已经发表的研究成果，均在文中以适当方式明确标明，并符合法律规范和《厦门大学研究生学术活动规范（试行）》。

另外，该学位论文为（ ）课题（组）的研究成果，获得（ ）课题（组）经费或实验室的资助，在（ ）实验室完成。（请在以上括号内填写课题或课题组负责人或实验室名称，未有此项声明内容的，可以不作特别声明。）

声明人（签名）：

年 月 日

厦门大学学位论文著作权使用声明

本人同意厦门大学根据《中华人民共和国学位条例暂行实施办法》等规定保留和使用此学位论文，并向主管部门或其指定机构送交学位论文（包括纸质版和电子版），允许学位论文进入厦门大学图书馆及其数据库被查阅、借阅。本人同意厦门大学将学位论文加入全国博士、硕士学位论文共建单位数据库进行检索，将学位论文的标题和摘要汇编出版，采用影印、缩印或者其它方式合理复制学位论文。

本学位论文属于：

（ ） 1. 经厦门大学保密委员会审查核定的保密学位论文，
于 年 月 日解密，解密后适用上述授权。

（ ☒ ） 2. 不保密，适用上述授权。

（请在以上相应括号内打“√”或填上相应内容。保密学位论文应是已经厦门大学保密委员会审定过的学位论文，未经厦门大学保密委员会审定的学位论文均为公开学位论文。此声明栏不填写的，默认为公开学位论文，均适用上述授权。）

声明人（签名）：

年 月 日

摘要

近年来，中国旅游业正步入黄金发展期，但各个旅游企业面临的市场竞争也越来越激烈，这对旅游企业的人力资源管理提出了巨大的挑战。绩效管理在人力资源管理中处于核心的地位，而绩效考核是绩效管理的重要环节之一，通过有效的绩效考核可以确认员工的工作成就，改进员工的工作方式，提高员工的工作效率，并最终提升企业的经济效益。

本文选择Y公司作为研究对象，通过对Y公司绩效考核的分析，来解决Y公司在实施绩效考核中存在的一些问题，并提出了相应的改进建议。同时，希望对其他旅游企业的绩效考核有一定的借鉴作用。

本文首先是对绩效内涵和性质、绩效考核概念和理论以及考核方法的介绍入手，然后介绍了Y公司的概况及绩效考核现状的分析，针对企业管理现状提出了相应的绩效考核思路；之后将平衡计分卡考核方法（BSC）和关键绩效指标考核方法（KPI）相结合应用到Y公司，重点介绍了KPI的设计和员工绩效考核的建议方案，考核结果的应用以及相应的保障措施和制度；最后，进行了总结并给出了相应的指导意义。

关键词：绩效考核；BSC；KPI

Abstract

Chinese tourism industry has entered into a golden development period in recent years, but consumption in business trip has declined evidently. Under the circumstance, all the tourism enterprises are faced with an increasingly intense market competition, which comes up with great challenges to human resource management in tourism enterprises. Performance appraisal, an important part of performance management, is the core of human resource management. Effective performance appraisal helps to identify employees' achievements, improve their ways of working, increase their work efficiency and promote enterprises' economic benefit ultimately.

The thesis takes Company Y as the object of study, helps Company Y solve some existing problems in performance appraisal based on the analysis on its performance appraisal, and presents corresponding suggestions on improvement. Meanwhile, I hope my thesis will be of a reference for other tourism enterprises to improve their work on performance appraisal.

The thesis starts with introductions on connotation and characters of performance, concept and theories of performance appraisal and methods, and then introduces the profile of Company Y and analysis on its current performance appraisal to bring up a frame of performance appraisal based on the status quo of the company management. Afterwards, balanced score card (BSC) and key performance indicators (KPI) are applied in Company Y. The thesis focuses on the introduction of the design of KPI and the proposals on employees' performance appraisal, the utilization of the appraisal results and corresponding supporting measures and systems. At last, the thesis presents a conclusion and offers the relevant guiding significance.

Keywords: Performance Appraisal; BSC; KPI

目 录

第一章 绪论	1
第一节 研究背景	1
第二节 研究的目的和意义	2
第三节 研究方法的内容	2
第二章 绩效考核理论概要	3
第一节 绩效考核的概念和性质	3
第二节 绩效考核基本步骤	5
第三节 绩效考核的应用	13
第三章 Y 公司的简介和绩效考核诊断	16
第一节 Y 公司概况介绍	16
第二节 绩效考核现状	18
第三节 绩效考核存在问题及分析	29
第四章 Y 公司绩效考核的改进	34
第一节 改进的思路简介	34
第二节 基于 BSC 和 KPI 的指标体系建构	35
第三节 绩效评价方法的选择	44
第四节 绩效考核实施阶段	46
第五节 绩效考核结果应用	51
第五章 结论	53
参考文献	55
致 谢.....	56

Contents

Chapter 1 Introduction	1
Section 1 Research background	1
Section 2 Research motivation and significance	2
Section 3 Research methods and content	2
Chapter 2 Theories of Performance Appraisal	3
Section 1 Performance appraisal concept and nature	3
Section 2 Basic steps of performance appraisal	5
Section 3 Application of performance appraisal	13
Chapter 3 Overview and Performance Appraisal Diagnosis of Company Y	16
Section 1 Overview of company Y	16
Section 2 Present situation of performance appraisal	18
Section 3 Analysis of performance appraisal problems	29
Chapter 4 Performance Appraisal Improvement of Company Y	34
Section 1 Improvement ideas briefing	34
Section 2 Building indicators system based on BSC and KPI	35
Section 3 Selection of performance evaluation methods	44
Section 4 Implementation of performance appraisal	46
Section 5 Utilization of performance appraisal results	51
Chapter 5 Conclusion	53
References	55
Acknowledgements	56

第一章 绪论

第一节 研究背景

近年来,随着中国经济的发展,在国民收入不断提高以及内需启动、消费升级的背景下,中国旅游业正步入黄金发展期。而2013年《旅游法》和《国民旅游休闲纲要》的出台,对行业发展转型产生深远影响,同时受“八项规定”“六项禁令”等政策影响,公务旅游消费急剧下降,商务旅游消费明显放缓。

在这一背景下,各个旅游企业面临的市场竞争也越来越激烈,这对旅游企业的人力资源管理提出了巨大的挑战。重视企业人力资源的开发和管理,使员工目标与企业目标保持一致,让员工个人利益与企业的经营效益紧密结合,才能在激烈的市场竞争中占有立足之地。

绩效管理是企业人力资源管理的核心,而绩效考核是绩效管理的重要环节之一,通过有效的绩效考核可以确认员工的工作成果,改进员工的工作方法,提高员工的工作效率,并最终提升企业的经济效益^[1]。

H集团通过10多年发展,目前已成为一家拥有6个旅游区的大型旅游集团,Y公司经营其中一个旅游区。Y公司于2010年9月正式对外营业,从2012年开始,公司开始实施绩效考核。本人目前就职于H集团人力资源中心,在2013年底进行的年度绩效考核工作中发现Y公司绩效考核存在以下问题:公司高管反映部分考核指标不合理,如对其公司进行旅游收入、接待量的考核,但营销部分是由独立的营销公司负责的,而公司仅有的营销就是做一些散客销售;员工对绩效考核的理解就是年底填表,考核前不知道具体考核什么;考核结束后,高管不清楚公司组织绩效考核结果,也不了解年终绩效奖金是如何计算得出的,员工年终奖由Y公司人力资源部按员工月薪倍数测算发放,跟个人考核结果无关。

随着旅游行业各公司逐个建成开业,H集团董事会也意识到了现行绩效考核存在的问题,要求集团人力资源部门对绩效考核制度进行改进。因此,本文以Y公司作为研究分析对象,对其绩效考核存在的问题进行深入剖析,并提出改进建议方案。

第二节 研究的目的和意义

一般而言，企业绩效管理包括了战略目标的制定、绩效计划的提出、绩效考核实施、绩效反馈和改进等内容。绩效考核是绩效管理的关键环节，一个不可或缺的组成部分。绩效考核可以为企业绩效管理的改善提供准确的资料，如为薪酬调整 and 培训需求计划提供客观依据，还可以促使管理者对员工进行指导、培训和激励，达到帮助管理者改善管理水平、帮助员工提高绩效能力、帮助企业获得理想的绩效目标的目的。

可见，绩效考核是人力资源绩效管理的中中之重环节。然而，现阶段国内许多旅游企业的绩效考核还处在流于形式的年终填表阶段，无助于企业绩效管理。本文选择Y公司作为研究对象，通过对Y公司绩效考核的研究分析，尝试解决其在绩效考核实施中存在的问题，提出了相应的改进建议，并希望对其他旅游企业的绩效考核具有一定的参考价值。

第三节 研究方法及内容

本文首先是对绩效内涵和性质、绩效考核概念和理论以及考核方法的介绍入手，然后介绍了Y公司的概况及绩效考核现状的分析，针对企业管理现状提出了相应的绩效考核思路；之后将平衡计分卡考核方法和关键绩效指标考核方法相结合应用到Y公司，重点介绍了公司关键绩效指标的设计和员工绩效考核的建议方案，以及相应的保障措施和制度；最后，进行了总结并给出了相应的指导意义。

Degree papers are in the “[Xiamen University Electronic Theses and Dissertations Database](#)”. Full texts are available in the following ways:

1. If your library is a CALIS member libraries, please log on <http://etd.calis.edu.cn/> and submit requests online, or consult the interlibrary loan department in your library.
2. For users of non-CALIS member libraries, please mail to etd@xmu.edu.cn for delivery details.

厦门大学博硕士论文摘要库